

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Efektivní nákup, prodej a kooperace
podniků**

**Effective purchasing, sales and cooperation
between companies**

Jana Staviarská

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana STAVIARSKÁ**
Osobní číslo: **K08B0089P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište firmu od založení do současnosti a její hospodářské výsledky v posledních letech.
2. Charakterizujte nákup, prodej a kooperaci ve firmě a hlavní problémy v této oblasti.
3. Analyzujte nákup, prodej a kooperaci ve firmě s důrazem na hlavní ekonomické i jiné problémy.
4. Vyhodnoťte tuto analýzu.
5. Navrhněte zlepšení v oblasti nákupu, prodeje a kooperace.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Nákup, prodej a kooperace podniků“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 3. 5. 2012

.....

podpis autora

Poděkování za pomoc při řešení bakalářské práce

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Bohuslavu Šimkovi, za metodickou pomoc při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Miroslavu Bartošovi a Klementu Mitáčkovi, zaměstnancům firmy Lintech s. r. o za ochotu při poskytnutí nejrůznějších informací o této firmě.

Obsah

ÚVOD	7
1 POPIS SPOLEČNOSTI LINTECH, spol. s r. o.....	8
1.1 Představení firmy	8
1.1.1 Údaje o společnosti LINTECH s. r. o.....	9
1.1.2 Historie firmy	10
1.1.3 Organizace podniku	11
1.2 Výrobní sortiment	14
1.3 Hospodářské výsledky v posledních letech	17
1.3.1 Vývoj zaměstnanců	17
1.3.2 Vybrané ukazatele z výkazu zisků a ztráty.....	18
1.3.3 Hospodářské výsledky	19
1.3.4 Vybrané ukazatele z rozvahy	19
2 NÁKUP	22
2.1 Pojem nákup	22
2.1.1 Základní funkce, úkoly a cíle nákupu.....	22
2.1.2 Nákupní proces – ovlivňující faktory	24
2.1.3 Hlavní fáze nákupního procesu	25
2.1.4 Nákupní marketingový mix	26
2.1.5 Zásoby	28
2.2 Nákup v podniku LINTECH s. r. o.....	29
2.2.1 Útvar nákupu	29
2.2.2 Dodavatelé	31
2.2.3 Objednávání materiálu.....	32
2.2.4 Příjem materiálu	32
2.2.5 Vývoj zásob firmy Lintech s. r. o. v uplynulých letech	33
3 PRODEJ	35
3.1.1 Marketing prodeje	37
3.1.2 Prodejní úkoly	38
3.2 Prodej v podniku	39
3.2.1 Odběratelé.....	40
3.2.2 Proces objednávky	41
3.2.3 Cena	42
3.2.4 Dodací podmínky firmy Lintech. s. r. o.	42

3.2.5	Reklamace	43
4	KOOPERACE.....	44
4.1.1	Formy kooperace	44
4.2	Kooperace ve firmě.....	45
5	ANALÝZA PROBLÉMŮ A NÁVRH NA JEJICH ZLEPŠENÍ.....	47
5.1	Analýza problémů v oblasti nákupu	47
5.2	Analýza problémů v oblasti prodeje	48
5.3	Analýza problému v oblasti kooperace.....	49
6	NÁVRH NA OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ.	50
	ZÁVĚR.....	53
	Použitá literatura	55
	Seznam obrázků	57
	Seznam tabulek	57
	Seznam příloh.....	58
	ABSTRAKT.....	63
	ABSTRACT.....	64

ÚVOD

Termínem podnikání se rozumí nákup a prodej za účelem dosažení zisku. Podnik nakupuje určitý materiál a díly, z nichž vyrobí výrobek, který následně prodá.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a analyzovat oblasti nákupu, prodeje a kooperace podniků a navrhnout případné změny ke zlepšení v těchto oblastech.

K výběru dané firmy přispěly osobní zkušenosti autorky, neboť zde osobně brigádově pracovala. Rozsah nabízených prací i ochota pracovníků poskytly dobré zázemí pro vypracování bakalářské práce.

Společnost LINTECH, spol. s r. o. je středně velká firma, která se specializuje na vývoj, výrobu, prodej a servis značících systémů, jednoúčelových strojů, služby zakázkového popisu a na ruční zakázkovou montáž.

Společnost LINTECH, spol. s r. o. charakterizují především její velmi kvalitní výrobky. Ty jsou vyráběny dle systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001.

První část práce je věnována firmě LINTECH, spol. s r. o., jejímu představení, vývoji a zhodnocení výsledků hospodaření firmy. Informace pro tuto část byly získávány z firemních finančních. Fakta z historie firmy byla získána z webových stránek firmy a od zdejšího (firemního) pracovníka, který v podniku pracuje od jeho založení.

Práce je doplněna patřičným teoretickým textem z doporučené a vhodné odborné literatury. Na základě rešerše literatury autorka vysvětluje a přibližuje pojmy nákup, prodej a kooperaci.

Podklady pro zpracování praktické části problematiky nákupu, prodeje a kooperace byly získány od pracovníků firmy, kteří tyto činnosti ve firmě řídí.

Autorka se na konci práce snaží analyzovat a vyhodnotit problémy spojené s nákupem, prodejem a kooperací ve firmě LINTECH, spol. s r. o. Na základě výsledků jsou v závěru práce navržena opatření na zlepšení.

Hlavními zdroji k vypracování této bakalářské práce byly poskytnuté rozhovory s firemními pracovníky, materiály, finanční a další údaje z interních zdrojů firmy.

1 POPIS SPOLEČNOSTI LINTECH, spol. s r. o.

1.1 Představení firmy

Firma LINTECH s. r. o. se od svého založení v roce 1993 věnuje problematice průmyslového značení výrobků a automatizaci. Stále rozšiřuje svou specializovanou nabídku služeb tak, aby byli schopni uspokojit veškeré potřeby klientů v otázce značení a automatizace.

Klientům nabízí:

- Prodej laserové technologie a značících systémů (laserové značící, svařovací, řezací a vrtací systémy, mikrobodové značící systémy, elektrochemické značení, razníky, razidla, pneumatické razící stroje).
- Služby zakázkového popisu (laserový popis, gravírování, popis reklamních předmětů).
- Konstrukce jednoúčelových strojů, výroba průmyslových rozvaděčů.
- Služby v oblasti výroby nestandardních razníků a raznic, různých hliníkových dílů zejména pro elektrotechnický průmysl.
- Zakázkové opravy a úpravy nástrojů laserovým svařováním – navařováním.
- Zakázková ruční montáž.



Obrázek č. 1: Budova odděleného pracoviště Lintech-Solar v Klenčí pod Čerchovem

Zdroj: www.lintech-solar.cz



Obrázek č. 2: Budova firmy LINTECH, spol. s r. o. v Chrastavicích

Zdroj: www.lintech.cz

1.1.1 Údaje o společnosti LINTECH s. r. o.

Soud: Městský soud v Praze

Spisová značka: C 136276

Identifikační číslo: 477 17 076

Obchodní firma: LINTECH, spol. s r.o.

Sídlo: Praha 2, Vinohrady, Slezská 397/12, PSČ 120 00

Místo podnikání: Chrastavice č. p. 3 a Klenčí pod Čerchovem č. p. 1

Datum zápisu: 22. ledna 1993

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 5 688 000,- Kč

Předmět podnikání:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- zámečnictví, nástrojařství;
- obráběčství;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

1.1.2 Historie firmy

„Firma Lintech, spol. s r. o. byla založena v roce 1993 za účelem vývoje v oblasti laserové technologie, automatizace, stavby jednoúčelových strojů a zakázkové výroby. Od konce roku 1993 společnost Lintech s. r. o. nabízí také službu zakázkového značení výrobků a dílů, výrobu razidel, identifikačních a výrobních štítků včetně výroby ovládacích panelů.

Na přelomu roku 2003 a 2004 rozšířila portfolio nabízených služeb také o montáž elektrotechnických dílů pro automobilový průmysl. Od roku 2009 se společnost stala partnerem centra laserových a automatizačních technologií na ZČU Plzeň, jehož cílem je řešit současné problémy průmyslových subjektů a aplikovat výsledky výzkumu a vývoje v oblasti laserových technologií v průmyslu. Nově pracuje na rozšíření nástrojárny.

Od založení firma pracuje v oblasti laserového popisování, mechanického značení a automatizační techniky. Pro splnění náročných přání zákazníků je zde připraven team vysoce kvalifikovaných odborníků s dlouholetými zkušenostmi v oblasti laserové technologie, průmyslového značení, jednoúčelových strojů a automatizační techniky. V oblasti laserové technologie a automatizace se může firma pochlubit řadou úspěšných a velmi zajímavých projektů. Dvanáct let působení na náročném trhu v SRN a osmnáct let na trhu českém je zárukou kvality a připravenosti řešit technické problémy zákazníků se skutečným nasazením a tomu odpovídajícím výkonem. V současné době pracuje ve firmě cca 130 zaměstnanců.

Od roku 2004 jsou držiteli certifikátu kvality podle normy EN ISO 9001 : 2008.

Na přelomu roku 2007 a 2008 byly zahájeny práce na vybudování výrobního závodu na výrobu fotovoltaiických panelů. Společnost postupně rekonstruuje výrobní areál v Klenčí pod Čerchovem. Od počátku roku 2009 je pak do připravených prostor instalováno výrobní zařízení pro výrobu fotovoltaiických panelů na bázi křemíkových článků. Klíčoví pracovníci jsou vyškoleni v Německu u partnerské firmy Algatec Solar AG. Po uvedení jednotlivých strojů do provozu jsou v červnu 2009 za dohledu odborníků z Německa vyrobeny první panely ze zkušební série.

V červenci 2009 výrobní závod společnosti pod označením Lintech-Solar přechází do rutinní výroby fotovoltaiických panelů.“ [11]

1.1.3 Organizace podniku

LINTECH, spol. s r. o. je společnost skládající se ze dvou závodů, které tvoří jednu účetní jednotku:

1) Lintech spol. s r. o. – (v Chrastavicích) zahrnuje tyto úseky:

- Oddělení pro jakost: představuje v dnešní době velmi důležitou součást podniku. Veškeré výrobky, které se vyrobí, musí projít tímto oddělením. Výrobky, které neprojdou, nemůžou být expedované zákazníkovi.
- Ve výrobním úseku se nachází veškeré výrobní procesy a vše co se jich týká: laserová technologie, mechanické značení, zakázková výroba (služby zakázkového značení výrobků a dílů, výroba razidel, výroba identifikačních a výrobních štítků včetně výroby ovládacích panelů, dále služby montáže elektrotechnických dílů pro automobilový průmysl a telekomunikace). Zajišťuje také plánování výroby dle požadavků zákazníka, tok materiálu do společnosti a ze společnosti a vnitřní materiálový tok.
- Obchodní oddělení: zajišťuje marketingové záležitosti, které jsou v dnešní době velmi důležité pro dobré uplatnění na trhu. Personální a mzdové oddělení zastává ve firmě důležitou funkci, mimo jiné zde figuruje i jako finanční účetní, kde se fakturují a kalkulují veškeré výrobky i zakázky. Vede přehled o finančních tocích firmy a má rovněž k dispozici veškeré smlouvy s dodavateli. Externí obchodní zástupce zastává ve firmě důležitou úlohu. Je prvním článkem, se kterým se setkávají koneční zákazníci. Je velmi důležité, aby měl dobré komunikační schopnosti, obchodní dovednosti, a v tomto případě je přínosné i vzdělání technického směru. Obchodní zástupce provází zákazníka od sjednání zakázky, přes provedení služeb až po zaplacení konečné faktury. Obchodní oddělení je pro přehlednost a snížení nákladů pro oba úseky společné.

2) Lintech – Solar spol. s r. o. – (v Klenčí pod Čerchovem)

- Nejvýznamnější část tohoto závodu tvoří samotná montáž fotovoltaických panelů. V pozici vedoucího výroby stojí špičkový německý technolog na fotovoltaické panely.

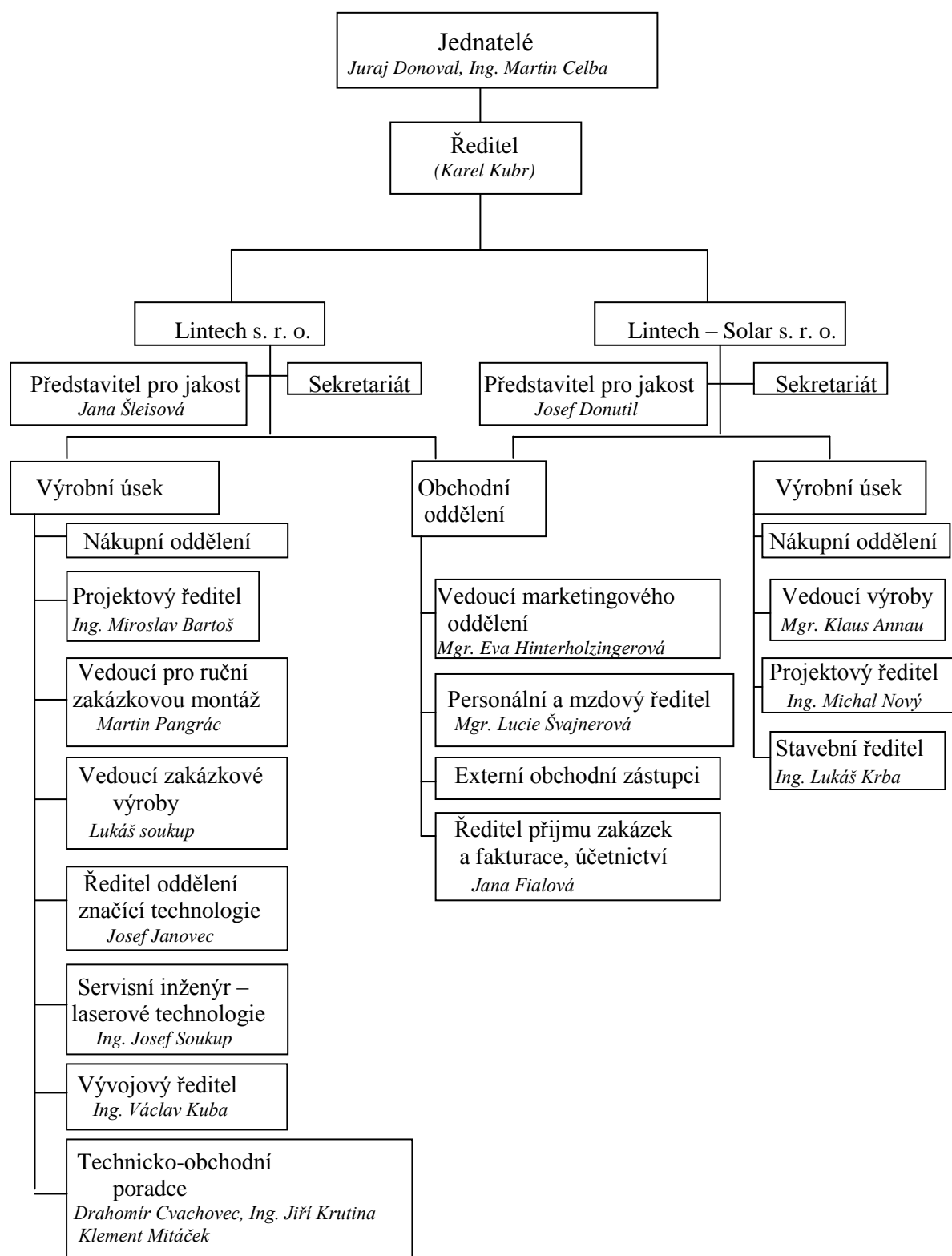
- Projektové oddělení je rovněž důležitou složkou podniku. Firma poskytuje taktéž fotovoltaické elektrárny na klíč, kde je součástí ceny studie proveditelnosti, samostatný projekt, realizace FVS, připojení k DS a licence a samozřejmě správa a monitoring.
- Stavební oddělení dohlíží na veškeré stavební práce týkajících se solárních elektráren. Toto oddělení úzce spolupracuje s projektovým oddělením.

LINTECH



Obrázek č. 3: Logo společnosti

Zdroj: firemní zpracování



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní zdroje společnosti

1.2 Výrobní sortiment

Firma Lintech s. r. o. nabízí v současné době široké spektrum výrobků a služeb. V postupu času došlo ve společnosti nejen k rozšíření původní řady produktů a služeb, ale i k vylepšení technologických postupů. Společnost prezentuje své produkty a služby především na českém trhu.

Nabízí 3 základní služby: laserovou technologii, mechanické značení a zakázkovou výrobu. Pro zákazníky firma není jen dodavatelem technologie, ale dlouhodobým a spolehlivým partnerem v oblasti průmyslového popisu. Nabízí komplexní služby od konzultace a poradenství, přes zakázkovou konstrukci, výrobu jednoúčelových strojů, laserových zařízení, příslušenství až po záruční a pozáruční servis. Poskytují také dostatečné zázemí poradenských služeb, aby zákazník dosáhl maximálního přínosu za rozumnou cenu. Na přání zákazníka představí pracovníci v prostorách firmy většinu nabízených technologií „na živo“, popřípadě zhotoví vzorky. V rámci nabídky vyrábí také texty popisu různými technologiemi na méně obvyklé materiály dodané zákazníkem.

Společnost nabízí formou internetového obchodu a tištěných katalogů tento sortiment zboží a služeb:

- Komplexní projekty jednoúčelové laserové stroje (příloha A) – dle přání zákazníka firma navrhne a vyrobí komplexní stroj, na který poskytuje záruku 2 roky a servis (jednou ročně preventivní prohlídka zdarma a servisní zásah do 48 hodin od nahlášení)
- Výroba razníků, razidel a sady razníků
 - strojní razníky
 - ruční razníky
 - kónické razníky
 - standardní držáky razníků
 - číslovací hlavy

- Razicí systémy:
 - mechanické úderové stroje
 - pneumatické úderové stroje
 - pneumatické úderové mechanismy
 - úderové jednotky
 - razicí jednotky
- Zakázkové značení (příloha B):
 - laserové gravírování
 - laserový popis
 - laserové svařování a navařování
 - výroba razníků a razidel
 - výroba identifikačních a výrobních štítků
 - popis reklamních předmětů

Nový závod s názvem LINTECH SOLAR s. r. o. na výrobu fotovoltaických panelů, který je na odloučeném divizovém pracovišti v Klenčí pod Čerchovem, vyrábí fotovoltaické panely v šesti výkonových kategoriích od 210 W do 240 W. Všechny tyto panely, jsou opatřeny certifikátem dle EN 61215:2005 a IEC 61215:2005.

Vyráběné fotovoltaické panely typu:

- LS 200 PREMIUM – zaručují nejen vysoký výkon, ale díky promyšlené konstrukci, kvalitním materiálům a systému kontroly kvality i výborné energetické výnosy. Poskytovaná záruka 12 let na výrobek.
- LS 200 STANDARD – uplatnění u velkých pozemních a střešních instalací. Záruka 10 let.
- LC/LS 200 poly – pro zákazníky, kteří kladou důraz na příznivou cenu při rozumné kvalitě, poskytovaná záruka 10 let.
- LS MINI – jsou určeny pro oblast, kde není možné využít připojení k distribuční síti. Poskytovaná záruka 5 let.

- Kromě těchto typů je schopna firma Lintech-Solar vyrobit panely dle individuálních potřeb zákazníků.



Obrázek č. 5: Fotovoltaický panel LS 200 PREMIUM

Zdroj: www.lintech-solar.cz

Pro komfort odběratelů nabízí společnost také fotovoltaické elektrárny na klíč, kdy poskytuje individuální řešení s ohledem na přání zákazníka, geografické, klimatické a technické podmínky.



Obrázek č. 6: Fotovoltaické elektrárny na klíč

Zdroj: www.lintech-solar.cz

1.3 Hospodářské výsledky v posledních letech

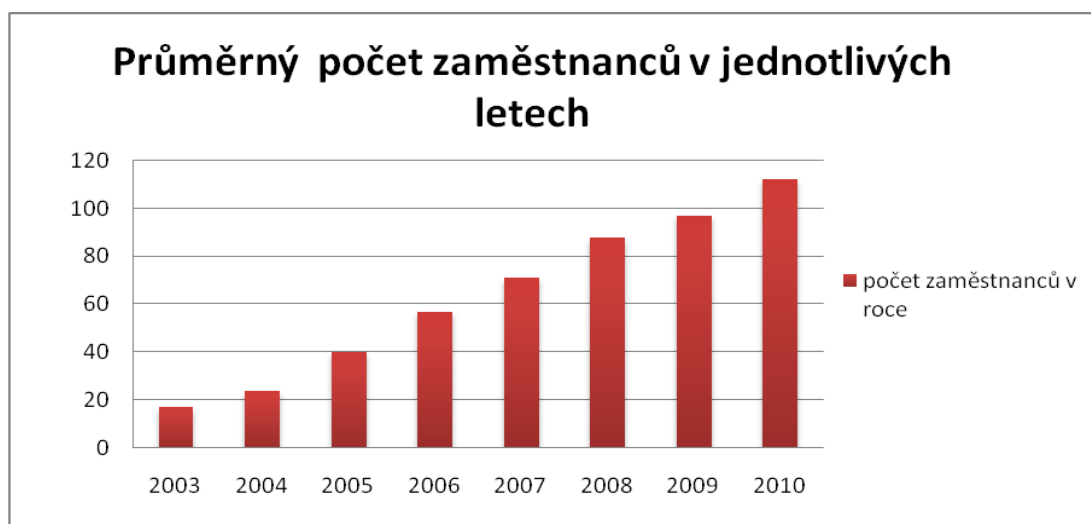
1.3.1 Vývoj zaměstnanců

Firma k datu 31. 12. 2010 zaměstnávala 112 zaměstnanců. 3/4 z nich pracují ve výrobě a 1/4 pracovníků se skládá z vývojových, projektových manažerů a administrativních pracovníků. Na obrázku č. 7 je vidět, že počet pracovníků ve firmě se neustále zvyšuje.

rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
celkem	17	24	40	57	71	88	97	112

Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování, 2012



Obrázek č. 7: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

I přes to, že firma byla v roce 2003 na trhu již 10 let, měla společnost pouze 17 zaměstnanců a jejich podíl na něm nebyl dostačující. S rozšířením společnosti od roku 2009 se počet pracovníků zvedl na 97, došlo k rozšíření výroby v externím závodě na fotovoltaické panely. S růstem společnosti docházelo k rovnoměrnému zvýšení počtu zaměstnanců - administrativních pracovníků a k přijímání nových montážních dělníků. Finanční krize v roce 2008 neměla za následek propouštění zaměstnanců, ba naopak,

společnost z důsledku velkého počtu zakázek přijala další pracovníky do výroby, ale meziroční platový nárůst se nekonal. Poté, co byl v roce 2009 zprovozněn nový závod v Klenčí pod Čerchovem, jelikož se zvýšily tržby z prodeje, došlo k meziročnímu platovému nárůstu o 14%.

1.3.2 Vybrané ukazatele z výkazu zisků a ztráty

Základním úkolem výkazu zisků a ztráty (výsledovka) je informovat o finanční výkonnosti podniku, tzn. o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku (zisku či ztrátě) za sledované a minulé období. Stejně jako rozvaha se výsledovka sestavuje za přesně definované období. V praxi se pro potřeby vlastníka a potřeby managementu sestavuje měsíčně. Výsledek hospodaření podniku slouží jako informace pro vedení podniku. Je to kritérium, které zobrazuje úspěšné nebo neúspěšné řízení podniku v daném období a poskytuje výchozí informace pro řízení podniku v budoucnosti. Výsledek hospodaření se vypočítá z výsledovky jako rozdíl mezi dosaženými výnosy a vynaloženými náklady za dané sledované období.

Výsledky hospodaření (v tis. Kč)/ roky	2006	2007	2008	2009	2010
Vybrané ukazatele hospodaření					
výsledek hospodaření za úč. období	2 085	5 601	737	-25 498	166
<i>z toho:</i>					
provozní výsledek hospodaření	3 182	7 383	2 132	-22580	-1 103
finanční výsledek hospodaření	-454	-314	-339	787	-2918
výkony	34 648	52 377	68 739	75 928	195 357
spotřeba materiálu a energie	3 579	16 699	20 700	43 179	127 880
osobní náklady	14 983	19 261	26 769	28 742	37 867

Tabulka 2: Ukazatele výkazu zisků a ztrát

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

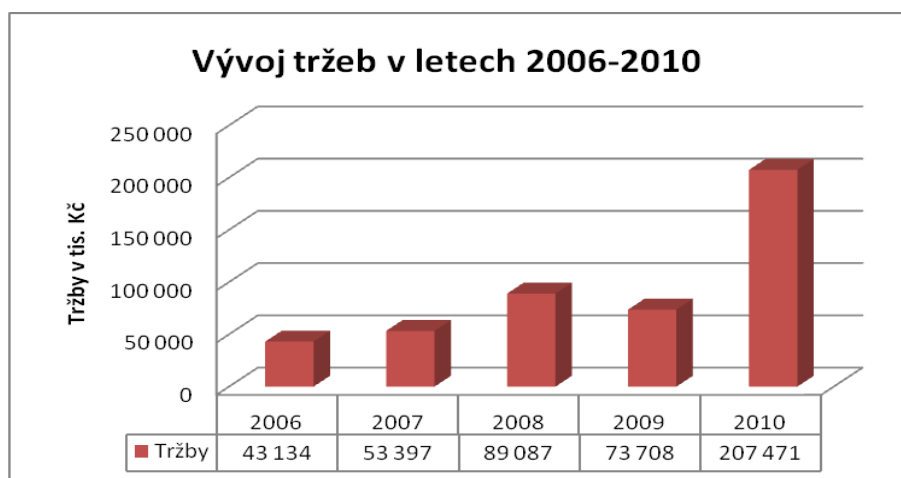
Z uvedených údajů vyplývá (viz. tabulka č. 2), že celkový výsledek hospodaření společnosti je negativně ovlivněn (kromě roku 2009) výsledkem hospodaření z finančních operací. V posledních dvou letech je také výsledek hospodaření významně ovlivněn výsledkem hospodaření z provozních operací.

V roce 2010 proti předchozímu účetnímu období vykazuje společnost cca o 100 procent vyšší tržby. Ke kladnému hospodářskému růstu přispěly zejména tyto faktory:

- Příznivý stav v průmyslu, rostoucí poptávka po jednoúčelových strojích a službách.
- Úsek „výroba fotovoltaických panelů“ přispěl velkou měrou k velkému nárůstu tržeb zejména díky prodejmům na zahraničním trhu.

1.3.3 Hospodářské výsledky

Na vývoji tržeb je vidět, že celosvětová ekonomická krize dolehla i na firmu Lintech s. r. o., především v roce 2009. Celkové tržby klesly z 89 087 tis. Kč v roce 2008 na 73 08 tis. Kč v roce 2009. V roce 2010, kdy se konečně firma dostala i na německý trh s nabídkou prodeje fotovoltaických panelů, tržby prudce vzrostly na 207 471 tis. Kč. Vývoj tržeb za prodané výrobky, zboží a služby je zobrazen obrázkem č. 8.



Obrázek č. 8 – Vývoj tržeb v letech 2006 – 2010

Zdroj: firemní data, 2012

1.3.4 Vybrané ukazatele z rozvahy

Každá účetní jednotka potřebuje pro řízení přesné informace o stavu, složení a zdrojích krytí majetku k určitému časovému okamžiku. Tyto informace poskytuje rozvaha.

Rozvaha zobrazuje sestavu majetku podle složek (aktiv) i zdrojů krytí (pasiv) k určitému okamžiku v předepsaném ocenění.

V rozvaze musí platit: aktiva = pasiva, tento vztah se nazývá tzv. rozvahová rovnováha.

Hlavními složkami rozvahy jsou aktiva, pasiva (cizí zdroje) a vlastní kapitál.

	Rozvaha (v celých tis. Kč) k 31.12.	2006	2007	2008	2009	2010
	Aktiva celkem:	15 600	33 384	62 191	122 717	108 839
	z toho:					
B	Dlouhodobý majetek	2 472	7 308	32 416	56 722	44 056
C	Oběžná aktiva	13 051	26 034	29 706	62 551	63 273
C.I.	Zásoby celkem	6 998	17 408	10 149	36 221	29 795
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	4 787	5 910	16 789	16 831	31 462
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 266	2 716	2 768	9 499	2 016
D.I.	Časové rozlišení	77	42	69	3 444	1 510
	Pasiva celkem	15 600	33 384	62 191	122 717	108 839
	z toho:					
A	Vlastní kapitál	7 488	11 490	12 227	-13 753	-13 587
A.I.	Základní kapitál	5688	5 688	5 688	5 688	5 688
A.III.	Rezervní fondy	97	201	481	518	518
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	-382		5 321	5 539	-19 959
A.V.	Výsledek hospodaření běž. období	2 085	5 601	737	-25 498	166
B.	Cizí zdroje	8 085	21 833	49 335	135 785	121 774
	z toho:					
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	482	2048
B.III.	Krátkodobé závazky	8 085	15 974	31 551	30 190	40 024
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		5 859	17 784	105 113	79 702
C.I.	Časové rozlišení	27	61	629	685	652

Tabulka č. 3: Vybrané ukazatele z rozvahy

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z uvedeného přehledu o majetku a závazcích je zřejmé, že v každém roce cizí zdroje společnosti převyšují vlastní zdroje. Existuje tu podstatná nejistota o schopnosti společnosti pokračovat ve své běžné činnosti vzhledem k výši dosažené provozní ztráty běžného období. K 31. 12. 2010 společnost vykazuje záporný vlastní kapitál 13 587 Kč, a k tomuto datu její celkové závazky přesáhly celková aktiva o 12 935 Kč.

Celková zadluženost v roce 2010

cizí zdroje / celková aktiva * 100

$$= 121\,774 / 108\,839 * 100 = 111,88 \%$$

Ukazatel (věřitelské riziko) nám charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

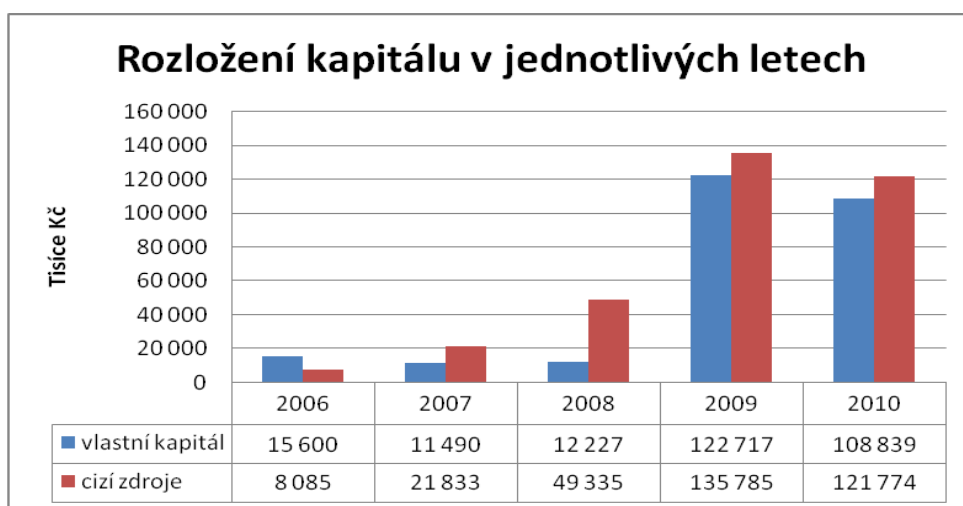
- při výsledku a vývoji < 60% = pozitivní vývoj
- při výsledku a vývoji > 60% = negativní vývoj

Koeficient samofinancování v roce 2010

vlastní zdroje / celková aktiva * 100

$$= -13\,587 / 108\,839 * 100 = -12,48\%$$

Koeficient je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100%). Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy. Jak je již dříve zmíněno, společnost se potýká se značnou nejistotou své existence.



Obrázek č. 9: Vlastní kapitál a cizí zdroje

Zdroj: vlastní pracování, 2012

2 NÁKUP

2.1 Pojem nákup

Dle Tomka a Hofmana „Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.“ [7, s. 16]

Pod slovem nákup rozumíme všechny činnosti podniku, které mají za svůj cíl získání hmotných a nehmotných vstupů do firmy.

„Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Úspěšné fungování tohoto útvaru závisí na správném a přesném vymezení jemu svěřených úkolů, na vymezení a způsobu řešení vztahů s nitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách řízení procesu nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku i jeho jednotlivých pracovníků.“ [7, s. 17]

2.1.1 Základní funkce, úkoly a cíle nákupu

Základní funkcí nákupu v podniku je co nejefektivnější uspokojování potřeb, a to zajišťování dodávek potřebných surovin, základních i pomocných materiálů, nakupování výrobků i součástek, polotovarů, náradí, přípravků, náhradních dílů, režijních materiálů a pomůcek, které jsou potřebné pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku.

Aby nákupní útvar plnil svoji funkci kvalitně, musí provádět řadu různorodých aktivit, zejména zjišťovat potřeby, provádět výzkum trhu, volit správné dodavatele, parametry dodávek, rozhodovat o zásobách a zajišťovat nezbytné logistické procesy.

Pokud podnik chce splnit tyto základní funkce zapotřebí:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu;
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb;
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizace, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách;

- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití;
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb;
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů;
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků;
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdaje a přísunu materiálu na místa spotřeby (jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod.) [7, s. 17]

Cíle nákupu podle Tomka a Hofmana jsou:

- uspokojování potřeb;
- snižování nákupních nákladů;
- zvyšování jakosti nákupu;
- snižování nákupního rizika;
- zvyšování flexibility nákupu;
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Základní cíle podniku ovlivňují také i hlavní cíle nákupu, rozhodnutí musí mít odpověď na tyto otázky:

- vyrobit či koupit,
- vyrobit ve spolupráci,

- zaměnit za substitut
- půjčit – u pracovních nástrojů, zařízení a strojů. [7, s. 19]

Při rozhodování „vyrobit či koupit“ je nutné zvážit, zda podnik může levněji vyrobit ve vlastní režii. Při tomto kroku je nutné uvažovat i nad vlivem na nezbytný nákup zařízení, výchozího materiálu, vliv na zásoby, kvalitu, jakož i na celkové náklady, které jsou vlastní výrobou vyvolány.

Výrobu ve vlastní režii zvolíme tehdy, když:

- cena za nakoupené dodávky je vyšší, než vlastní náklady výroby,
- nikdo nereaguje na naši poptávku,
- vlastní výrobou je možnost dosáhnout vyšší jakosti,
- máme nevyužité výrobní kapacity.

2.1.2 Nákupní proces – ovlivňující faktory

„Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje.“ [7, s. 23-25]

Podmínky dodávky - dodávka musí být realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které jsou součástí kupní smlouvy.

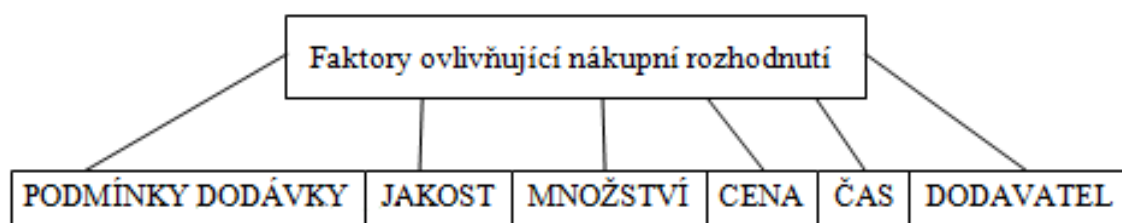
Jakost - jakost souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny.

Množství - nákup musí být proveden v odpovídajícím množství materiálu nebo výrobků. Při nákupu většího množství lze dosáhnout úspor pomocí různých slev. Velké množství nakupovaných výrobků či materiálů může znamenat nadměrné množství zásob, a zároveň může dojít ke zvýšeným nákladům na skladování, či zastarání nebo znehodnocení těchto produktů. Naopak nákup malého množství znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady.

Cena – nejvýhodnější cena nemusí vždy znamenat nejnižší nákupní cenu. Ne vždy platí, co je nabízeno za nejnižší cenu nabízí požadovanou kvalitu a službu.

Čas – Velmi důležité je určit, kdy nakoupit potřebný materiál či služby. Pokud se rozhodujeme podle očekávané poptávky po našich produktech, je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. *Dodací lhůta* je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb.

Dodavatel - výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům.



Obrázek č. 10: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Zdroj: [7, s. 23]

2.1.3 Hlavní fáze nákupního procesu

Obvykle se rozlišují tyto hlavní fáze nákupního procesu:

- identifikace (poznání) potřeby – nákupní impuls, specifikace výrobku nebo služby,
- identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby, nákupní rozhodnutí,
- identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby, nákupní rozhodnutí,
- výzkum nabídek – nákupní výzkum trhu (dodavatelů),
- volba dodavatele (nabídky),
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky,
- logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku,
- kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace,
- finanční vypořádání, úhrada dodávky,
- hodnocení výkonu dodavatele.“ [6, s. 189]

2.1.4 Nákupní marketingový mix

Marketingový mix je souhrn 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k usilovnému dosažení svých cílů. Při strategickém projektování je marketingový mix velmi důležitý. Chronologické uspořádání nástrojů nákupního marketingového mixu odpovídá aktivitám nákupního procesu, vychází z informačního a komunikačního mixu, pokračuje přes výrobový mix a mix služeb, cenový a kontraktační mix a na konci stojí logistický mix.

Informační a komunikační nákupní mix:

Dle Synka a kol. je pro úspěšný průběh nákupního procesu nutné získat, uspořádat a využívat následující soubory informací:

- „o nakupovaných výrobních a službách s plnou technickou a ekonomickou identifikací,
- o vyráběných vlastních produktech a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje firmy, a to o jejich nákupní a materiálové náročnosti;
- o dodavatelích (výrobních a zprostředkovatelích firmách);
- o cenách výrobků a jejich proměnných složkách (slevách, přírážkách, daních, celních sazbách atd);
- o konkrétních platebních, dodacích a logických podmínkách uskutečňování dodávek;
- o minulých skutečnostech (zejména spotřebě, zásobách, nákupu, plnění dodávek, fakturovaných cenách, nákladech nákupu atd).
- o makroekonomických skutečnostech (ekonomických, legislativních, technologických, technických, logistických apod.)“ [6, s. 185]

Všechny výše uvedené informace musí být komplexní, přesné a aktuální, aby bylo možné kvalifikovaně rozhodovat a efektivně uskutečňovat nezbytné aktivity nákupu. Důležitými zdroji informací jsou vnitropodnikové formalizované informační zdroje, jako jsou účetnictví, statistika, operativní evidence nákupu a další útvary, které s nákupem kooperují (doprava, údržba, řízení výroby, příprava výroby).

Komunikační mix, někdy nazýván také „tržní“, „dodavatelský“ či „konkurenční“ mix, předpokládá dokonalou znalost dodavatelů. V rámci komunikačního mixu se uskutečňuje výzkum dodavatelů (nákupní výzkum trhu), volba dodavatele, komunikace v průběhu projednávání dodávek a kontraktace, komunikace od uzavření kontraktu do logistické realizace dodávky, komunikace po realizaci dodávky, hodnocení dodavatele a rozhodování o dalším odběratelsko-dodavatelském vztahu.

Výrobní mix a mix služeb:

Vztahuje se především ke kvalitě každého výrobku, včetně komplementárních výrobků a substitutů; k šíři a hloubce sortimentu nakupovaných výrobků; kvalitativním parametrům každého jednotlivého výrobku a nakupovaných služeb.

Důležité je při posuzování výrobku dbát na jeho vlastnosti, zda jsou v souladu s normami požadovanými odběrateli finálních výrobků a to nejenom národními, ale i mezinárodními. Je také nutné rozhodnout, jak výrobky pořídit. Základní varianty jsou: nákupem, vlastní výrobou, v kooperaci či v rámci leasingu.

Cenový a kontraktní mix:

Nákup podniku se zabývá i cenovou a kontraktní politikou, neboť tato rozhodovací aktivita ovlivňuje celkovou efektivnost a úspěšnost realizace strategických cílů.

Při rozhodování o dodacích a platebních podmínkách je zvažování srážek a slev, které lze získat ve formě hotovostní slevy při okamžitém placení či při úhradě dodávky v mimořádně krátké platební lhůtě, ve formě množstevní slevy, další je například zvažování přírážek, např. za nákup v podlimitním množství, za mimořádnou certifikaci.

Pro podnik, jakož i odběratele, jsou důležité platební podmínky. Je nutno rozhodnout, zda usilovat o cenové zvýhodnění „placení předem“ či „akreditivem“, a přitom realizovat hotovostní slevu či v případě běžné solventnosti platit při nákupu nebo v přiměřené lhůtě po dodávce, popř. v případě insolventnosti dohodnout postupné splátky, tj. na bázi obchodního úvěru.

Dále mezi cenový mix patří rozhodování o způsobu objednávání dodávek, ten může být proveden osobním jednáním, pružným telefonickým objednáváním v kombinaci s počítačovým přenosem, či písemnou objednávkou.

Logistický a dodávkový mix:

V rámci tohoto mixu musí nákupní útvar uskutečnit operace týkající se rozhodování o nákupních logistických podmínkách.

Podle Synka a kol nákup musí rozhodnout zpravidla o:

- „dodávkové cestě, dodavatelských mezičláncích a o způsobu realizace dodávek (přímo, přes jeden nebo několik zprostředkovatelských článků)
- řešení dodávkového režimu, tj. o velikosti dodávek, jejich periodicitě, řešení logistické situace v případě odchylek a poruch v dodávkách,
- logistickém zabezpečení dodávek vstupu výrobků do podniku a toku materiálu a výrobků uvnitř podniku, tj. o dopravě, způsobu manipulace, balení, skladování, velikosti manipulačních jednotek a zásilek,
- technologii, technickém vybavení a organizaci logistických procesů v jednotlivých logistických uzlech.“ [6, s. 188]

2.1.5 Zásoby

Řízení zásob je dominantním úkolem nákupního managementu v podniku. „Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce vyrovnávat časový a množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele, dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistického propojení.“ [6, s. 189]

Členění zásob (věcná forma):

➤ Materiál

- základní suroviny – kov, dřevo, stavební hmoty, kůže
- pomocné materiály – barvy, maziva
- drobné nářadí – šroubováky, vrtáky, klíče
- obaly – plechovky, kartony
- čisticí prostředky – pro úklid prostor a hygienu zaměstnanců
- kancelářské potřeby – papíry, tužky, šanony, tonery, propisky

- **Nedokončená výroba** (nedokončené výrobky, které jsou v takovém stupni rozpracovanosti, že zatím nejsou prodané)
- **Polotovary** (rozpracované výrobky, které jsou z hlediska technologického stupně už dokončené a daly by se popř. prodat – odlitek, deska dřeva)
- **Hotové výrobky** (výrobky, které firma již dokončila a připravila k prodeji)
- **Zboží** (vše nakoupené za účelem dalšího prodeje)

2.2 Nákup v podniku LINTECH s. r. o.

Společnost Lintech spol. s r. o., se v současné době specializuje ve svém výrobním programu na výrobu jednoúčelových laserových strojů, laserové a mechanické značení a zakázkovou výrobu. Výroba a služby v těchto oborech jsou velice materiálově i technologicky náročnou záležitostí, vzhledem k současné poptávce po tomto druhu produktu a služeb je firma vytížena a nemá o zákazníky nouzi.

Nejdůležitější funkce nákupu považuje společnost Lintech s. r. o.:

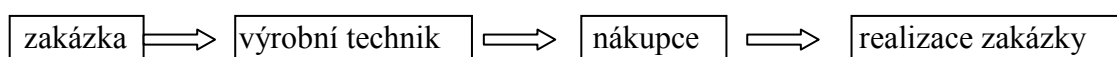
- vhodný výběr dodavatelů,
- včasné zajištění materiálu a surovin v požadovaném množství a čase,
- dohled na odpovídající kvalitu a cenu dodávaného materiálu a surovin.

2.2.1 Útvar nákupu

Nákupní oddělení musí být sestaveno tak, aby byl zajištěn plynulý chod všech činností spojených s výrobou. Velmi důležitá je spolupráce nákupního úseku s ostatními útvary firmy, především informace o potřebném materiálu a surovinách.

Nákup ve společnosti probíhá převážně na základě přijetí požadavku zákazníka. Zákazník si může objednávat on-line přímo na stránkách www.lintech.cz nebo má možnost zaslat poptávku e-mailem nebo faxem. Všechny požadavky jsou směřovány a shromažďovány v obchodním úseku na oddělení příjmu zakázek a fakturace, v jehož čele stojí zodpovědná ředitelka Jana Fialová, která řídí činnost 3 pracovníků. Ty obstarávají administrativní činnost týkající se zakázek. Objednávka má buď přímo konkrétní podobu, což znamená, že zákazník si vybral v tištěném katalogu firmy nebo

na internetových stránkách firmy určitý produkt či poptává určitou službu, kterou si přeje nebo má zájem o specifický produkt (zákazník přijde s určitou vizí). V tomto případě nejdřív tato zakázka putuje k projektovému řediteli výroby a technicko-obchodnímu poradci. Tito pracovníci konzultují se zákazníkem jeho požadavky a na jejich základě *zdarma* navrhnu produkt, který bude dle potřeb a přání zákazníka. Jakmile tento proces proběhne, firma Lintech s. r. o. sestaví kalkulaci zakázky a pošle ji zákazníkovi. Tato nabídka většinou platí 3 měsíce. Do té doby se klient musí rozhodnout, zda uskuteční objednávku. Jestliže tak učiní, firma s ním vyjedná dodací lhůtu zakázky a začne výroba.



Obrázek č. 11: Průběh realizace zakázky

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ve výrobních firmách je pro správný chod výroby nutné mít neustále dostatek potřebného materiálu na skladě či mít spolehlivé dodavatele, kteří zajistí dodávku materiálu včas. Firma Lintech s. r. o. má na skladě jen základní sortiment a za optimální množství těchto materiálů na něm zodpovídá výrobní technik zakázkové výroby, který kontroluje stav zásob a dává podnět pro nákup dalšího materiálu.

Největší podíl na výrobě je však koncentrován na výrobu laserového a průmyslového značení. V tomto případě zákazník musí dodat potřebné komponenty. Firma je přebere a dále zpracovává (značí) dle zákaznickova přání.

Při zakázce laserových strojů musí nejdříve projektový a výrobní technik zpracovat návrh stroje a určit potřebný materiál. Následně se nakupuje vše potřebné pro výrobu.

2.2.2 Dodavatelé

Výběr vhodného dodavatele je velmi důležitá činnost, na kterou je kladen velký důraz. Vhodně zvolený dodavatel do značné míry ovlivňuje náklady nákupu, zásoby, kvalitu výroby a také prodejnost výrobků.

Podnik při výběru zvažuje řadu kritérií:

- kvalita dodávaného sortimentu,
- spolehlivost dodávek,
- cena,
- platební a dodací podmínky,
- chování dodavatele v mimořádných situacích (jako je okamžité dodání materiálu).

Firma Lintech s. r. o. nemá velký počet dodavatelů, s většinou z nich spolupracuje již několik let.

Firma svůj výběr nových dodavatelů dělí na 2 skupiny. První skupinou je, tzv. „volný“ výběr dodavatele, tzn., že firma hledá dodavatele sama, především na různých výstavách, veletrzích, na internetu nebo obchodním jednáním.

Pod druhou skupinou se dá představit, že firma nevyhledává dodavatele, ale čeká, až se objeví sami, např. obchodníci firmy, které nabízejí své služby. Pro podnik je v dnešní „době internetu“ velmi důležité, aby ve vyhledávačích byla v prvních pozicích. O to se velmi dobře stará marketingové oddělení, které má tyto záležitosti na starosti a vydává za to velké množství peněžních prostředků.

Například: Firma Euroteplo hledá spolehlivého dodavatele značící technologie. Zadá si do internetového vyhledávače „firmy značící technologie“ a ukáže se mu velké množství těchto firem. Psychologie zákazníků ukazuje, že klikne nejdříve na první odkazy a neprohlíží si je všechny. V tomto případě je zavádějící, aby webové stránky firmy Lintech byly na prvních pozicích.

Hlavní dodavatelé firmy Lintech s. r. o.: Linsea, s. r. o., Kohout s. r. o., Kovobel a. s., Alcakovo s. r. o.,

2.2.3 Objednávání materiálu

Objednávky materiálu zajišťují manažeři jednotlivých oddělení. Ty se provádějí nepravidelně, protože skladovací prostory nejsou dostačující na velké množství materiálu.

Firma Lintech s. r. o. nepoptává široký sortiment, co se týká různorodosti materiálu, většinou kovové součástky či kov jako samotný pro další opracování.

Ceny dodávaného materiálu, dílů a součástek jsou sjednávány obvykle na začátku kalendářního roku, kdy firma obdrží od stálých dodavatelů nabídky. Ty jsou aktuální s platnými cenami. Dlouholetá spolupráce mezi firmou Lintech s. r. o. a dlouholetými dodavateli zajišťuje, že v průběhu roku by se neměly ceny měnit. Pokud se tak stane, dá dodavatel včas vědět o změně ceny. Většina stálých dodavatelů poskytuje slevy a je dohodnutá delší splatnost faktur.

Obchodní partner	Platební podmínky	Poskytované slevy
Linsea, spol. s r. o.	faktura 15-30 dní	Množstevní, 10 % z dodávky
Kohout a. s.	faktura, 30 dní	Množstevní, 5% z dodávky
Kovobel a. s.	hotově, faktura 14 dní	Procentuelně na celý sortiment

Tabulka č. 4: Porovnání dodavatelů podle platebních podmínek

Zdroj: Interní informace firmy, 2012

2.2.4 Příjem materiálu

Fyzické převzetí a předání nakoupeného materiálu je prováděno v prostorách určených ke skladování, kdy je materiál převzat odpovědnou osobou, která je zodpovědná za kvantitativní i kvalitativní stránku. K identifikaci nakoupených výrobků a skladování zboží slouží dodací list dodavatele a příjemka. Dodací list dodavatele je základní dokument k dodanému výrobku, identifikačním dokladem obsahující základní identifikační znaky, jako název, množství materiálu a rozměr.

Při převzetí materiálu na sklad je vytvořena příjemka, kterou vystaví a podepíše přebírající pracovník, který je dále zodpovědný za případné vzniklé neshody. V případě,

že je zboží poškozeno či neodpovídá technické stránce, je odesláno dodavateli zpět na jeho náklady.

S každou došlou fakturou se musí provést věcné přezkoušení správnosti. Tento úkol má na starosti vedoucí výroby, za formální správnost podepisuje fakturu hlavní účetní. Po přezkoušení a podepsání faktury může oddělení fakturace provést její úhradu v termínu splatnosti. Firma Lintech s. r. o. ne vždy je schopna zaplatit došlé faktury neboli závazky v termínu splatnosti, proto, pokud je to možné, se firma dohodne s dodavateli na individuálním splátkovém kalendáři.

2.2.5 Vývoj zásob firmy Lintech s. r. o. v uplynulých letech

Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj objemu zásob společnosti Lintech s. r. o. v uplynulých letech.



Obrázek č. 12: Vývoj velikosti celkových zásob společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V roce 2009 firma zvýšila svou velikost zásob cca 3,5 krát, jelikož se v tomto roce otevřel nový závod Lintech – Solar s. r. o. Aby tento závod mohl začít vyrábět, muselo se pořídit dostatečné množství potřebných zásob a materiálu. V následující tabulce jsou rozepsané zásoby od roku 2008 do roku 2010. Jak se na celkový objem zásob podílel materiál, nedokončená výroba, hotové výrobky a zboží podniku.

Následující tabulka ukazuje přehled zásob k 31. 12. daného roku

V tis. Kč / rok	2008	2009	2010
Celkové zásoby	10 149	36 221	29 795
Materiál	1 000	21 599	17 491
Nedokončená výroba	152	5 859	1 277
Hotové výrobky	4 741	4 248	5 116
Zboží	4 256	4 515	5 911

Tabulka č. 5: Hodnota zásob v roce 2008 - 2010

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3 PRODEJ

Prodej je složitý proces. Nejjednodušší je představit si, že úkolem prodeje je, aby jeden subjekt přenechal jinému subjektu za peněžní nebo věcnou protihodnotu své statky. Za tímto tvrzením se ukrývá celá řada zásad, technik, osobních dovedností.

Dle jednoho z pramenů se srovnává pohled na prodej v rozdílně řízených ekonomikách: „ V centrálně řízeném hospodářství se odbyt realizuje na základě předem schválených plánů, které mají direktivní povahu a neumožňují prodávajícímu podniku svobodně si volit své obchodní partnery, stanovovat ceny svých výrobků, ovlivňovat způsoby prodeje apod. V podmínkách tržního hospodářství dochází k zásadní změně v tom, že trh prodávajícího je nahrazen trhem kupujícího. Vzhledem k tomu, že na trhu výrobků je možné svobodně koupit potřebné suroviny, stroje a zařízení a na trhu práce nezbytnou pracovní sílu s potřebnou kvalifikací, přestává být problémem určité zboží prodat. Výrobní podniky, ale i nevýrobní organizace, spolky, sdružení apod. se proto musí ve své činnosti orientovat na potřeby a přání svých zákazníků. Tyto potřeby musí zjišťovat, popř. vyvolávat a současně musí hledat způsoby, jak je upokojovat.“ [6, s. 200]

V knize Jaroslava Kity se uvádí, co musí podnik udělat pro úspěšný prodej:

- „Shromažďovat všechny potřebné informace a vymezení své politiky a obchodní strategie,
- určit svoji taktiku a upřesnit argumenty, které prodávající bude muset použít ve vztahu k odběratelům a organizovat činnost obchodního personálu v oblasti systematického vyhledávání odběratelů,
- informovat odběratele a stimulovat ho k nákupu produktu.“ [4, s. 144]

Prodej, stejně jako nákup můžeme charakterizovat jako součinnost několika činností. Odbytové činnosti zahrnují průzkum trhu, plánování odbytu, operativní odbytové činnosti (kontakt se zákazníky, kupní smlouvy, reklamace), fakturaci, skladování, expedici, v neposlední řadě je dobré shromažďovat informace od zákazníků ve zpětné vazbě, aby bylo možné celý proces analyzovat a vyhodnocovat pro efektivnější výsledky.

Jednotlivými činnostmi prodeje jsou:

- plánování prodeje a tvorba strategie,
- získávání odběratelů a jednání s nimi,
- uzavírání kupních smluv,
- skladování výrobků a expedice,
- fakturace,
- obchodně technické služby,
- vyřizování reklamací.

Plánování prodeje - plán prodeje vychází z požadavků zákazníků a navazuje na průzkum trhu.

Získávání odběratelů a jednání s nimi:

- individuální jednání s odběrateli – vhodné je obchodní schůzka nebo telefonický rozhovor
- obchodní adresáře – internet, zlaté stránky, tisk
- veletrhy a výstavy – získávání nových obchodních partnerů, propagace firmy a jejich výrobků, také probíhá průzkum konkurence a jejich výrobků, ale i poptávky odběratelů.

Skladování hotových výrobků – sklady slouží k úschově a přípravě dodávek jednotlivým odběratelům. Je nutné udržovat optimální množství hotových výrobků, abychom nezvyšovali náklady na skladování a nedrželi zbytečně velké množství finančních prostředků vázaný ve výrobcích, ale také jich nesmí být málo, aby byl zajištěn plynulý odbyt bez zbytečných prostoje.

Expedice – činnost, při které se výrobky připravují ve skladu k odběru.

Fakturace – dodavatel vyhotovuje po expedici výrobků fakturu. Faktura je dokument o splnění závazku kupní smlouvy, tedy účet za provedenou práci či dodané výrobky, slouží jako podklad pro zaplacení dodávky

Obchodně technické služby – patří sem: technická dokumentace, prospekty, ceníky, katalogy, zaškolování pracovníků, doprava, poradenská služba a servis.

3.1.1 Marketing prodeje

Klíčovou rolí při odbytu produkce, ať už jde o službu či zboží firmy, hraje marketing. V dnešním silném konkurenčním boji na trhu je marketing považován za součást obchodní taktiky firmy. V odborné publikaci se uvádí, že: „Podle prodejní koncepce by si spotřebitelé, pokud by vše zůstalo jen na nich, obvykle nekoupili dostatečné množství výrobků společnosti. Společnosti proto musí vyvíjet agresivní prodejní a propagační snahy.“ [5, s. 54]

K propagaci se používá zejména reklama v tisku, letácích nebo na billboardech, kapitálově silnější společnosti si mohou dovolit i reklamu v televizi či v rádiu.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují poskytnout nabídku podle přání zákazníků.

Tento mix zahrnuje:

- **výrobní mix**, který se týká:

- kvality,
- značky,
- obalu,
- designu,

- **cenový mix** – jedná se o:

- rabat,
- platební podmínky,
- úvěrové podmínky,

Při tvorbě cen se může podnik orientovat na *náklady výrobků*, *poptávku po výrobcích* nebo na *ceny konkurentů*.

- **distribuční mix** – zde se jedná o rozhodnutí, jakými cestami se výrobky dostanou

k zákazníkovi:

- přímý prodej,

- prodej přes prodejce,
- prodej přes velkoobchod,

- **propagační mix** – přináší potenciálnímu zákazníkovi informace o existenci, vlastnostech a možnosti získání výrobku. Patří sem:

- reklama,
- public relations (vztahy s veřejností),
- podpora prodeje (slevové akce). [6, s. 203-204]

3.1.2 Prodejní úkoly

Úkolem prodejce je uzavřít obchod se zákazníkem. K tomu je zapotřebí zjistit potřeby zákazníků, nabídnout mu výrobek či službu, poradit si s námitkami a uzavřít obchod. Hlavními prodejními úkoly jsou:

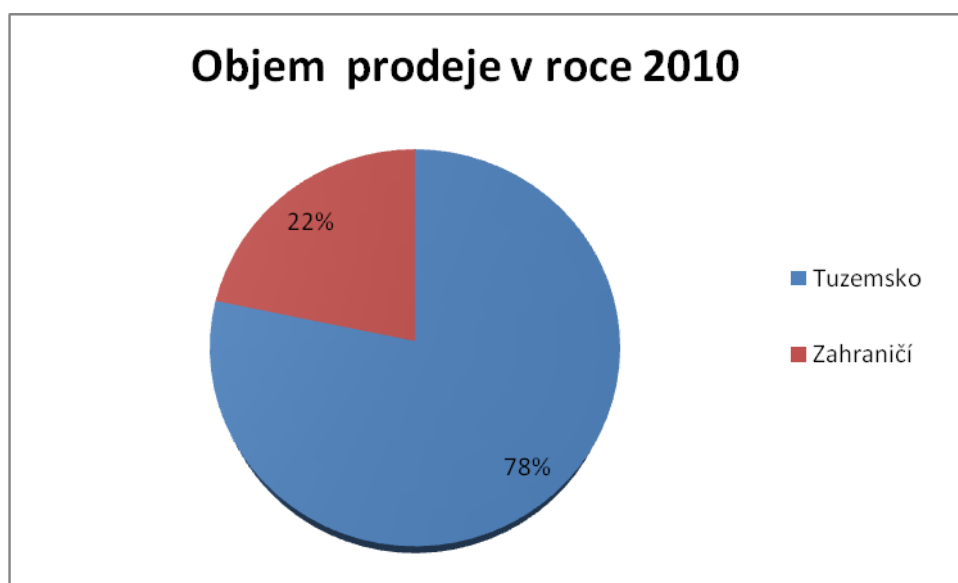
- **vyhledávání nového zákazníka** – aby se prodej mohl uskutečnit, musí být nalezen zákazník, tj. ten, kdo od nás něco koupí. Schopnost najít nové potenciální zákazníky a udržet si s nimi vztahy určuje míru úspěchu;
- **vedení informací o zákaznících,**
- **samospráva** – samostatnost je pro prodejce obzvlášť důležité. Jeho činnost je samostatná s minimálním dohledem. Aby tato činnost byla efektivní, měl by si sestavit plán návštěv, ve kterém by si stanovil nejlepší cesty mezi návštěvami a zároveň četnost těchto návštěv.;
- **vyřizování stížností;**
- **poskytování služeb.** [3, s. 79]

3.2 Prodej v podniku

Prodej ve společnosti se provádí v rámci obchodního oddělení, kde se vystavují faktury a vede se zde administrativní prodejní činnost. Objednávky i výdej (expedice) zboží se uskutečňuje pod jednou střechou.

S vývojem informačních technologií souvisí i rozšíření internetového prodeje. Společnost Lintech s. r. o. na svých webových stránkách umožňuje svým zákazníkům nákup formou „online objednávky“. Zákazníci si mohou vybrat z uvedených výrobků na online-shopu, popřípadě informovat společnost o vlastním návrhu zakázky, což si obvykle vyžaduje osobní kontakt či telefonní rozhovor pro upřesnění informací.

Společnost uskutečňuje prodej především v rámci České republiky. V roce 2010 činil objem prodeje 78% a do zahraničí, především do Německa, Rakouska a na Slovensko firma prodala 22% svých výrobků.



Obrázek č. 13: Procentuální rozložení objemu prodeje

Zdroj: vlastní zpracování, dle výroční zprávy r. 2010

Prodej sortimentu zákazníkovi je následován dalším poprodejním servisem. Tento servis se týká zejména jednoúčelových laserových strojů, které firma Lintech s. r. o. vyrábí dle přání zákazníka. Následná péče spočívá v jednoročních preventivních prohlídkách strojů a zaručeném servisním zásahu do 48 hodin od nahlášení. Dále také

samozřejmostí, podle § 620 odst. 1 občanského zákoníku, standardní doba záruky 2 roky.

3.2.1 Odběratelé

Velmi důležitou roli při získávání zákazníků hraje marketing. Ve firmě Lintech s. r. o. tuto činnost zajišťuje oddělení marketingu.

Společnost rozlišuje aktivní a pasivní výběr dodavatele. Aktivní výběr odběratele představuje vyhledávání zákazníků na veletrzích a z inzerátů, kde je následně osloví a představí jim výrobky a služby společnosti. Firma také poskytuje na internetových stránkách či v tištěné formě své katalogy.

Pasivní výběr představuje čekání, až odběratel vyhledá služby či výrobky společnosti sám, osloví ji a informuje se, popřípadě vysloví svá přání a požadavky.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří: Galí optik k. s. Domažlice, KOH-I-NOOR, Siemens, Rieter, KINEX, ZKL Nářadí a. s., Plzeňský Prazdroj a. s., Franklin Electric



Obrázek č. 14: Významní odběratelé společnosti Lintech s. r. o.

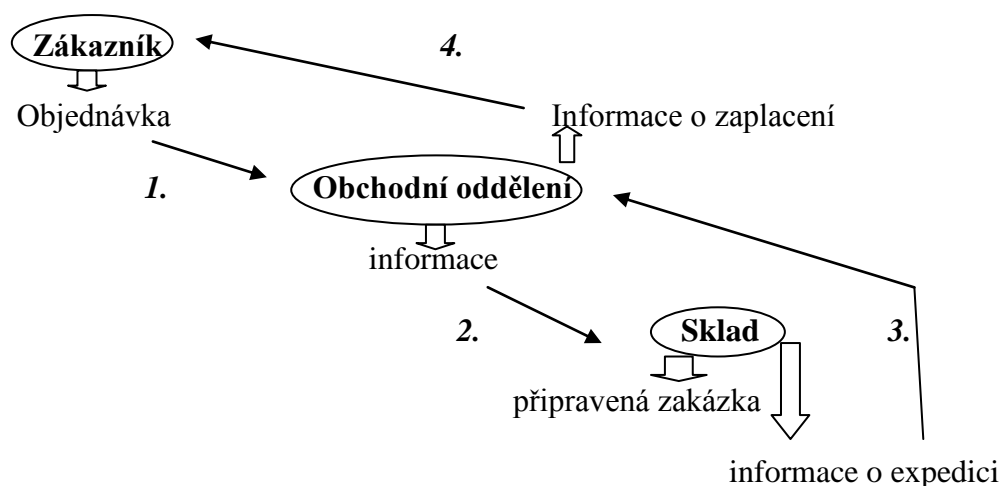
Zdroj: www.lintech.cz

3.2.2 Proces objednávky

Ve firmě veškeré objednávky přijímají pracovníci obchodního oddělení. Ti dávají podnět výrobnímu oddělení na uskutečnění zakázky.

Externí obchodní zástupci aktivně vyhledávají odběratele, kterým představují výrobky, služby firmy a poskytují veškeré potřebné informace.

V případě, že se objednávka týká výrobků na skladě, dají pracovníci obchodního oddělení podnět skladovému technologovi. Ten požadované výrobky připraví k expedici a dává zpět informace obchodnímu oddělení o vyexpedování zboží. Administrativní pracovníci vyúčtují cenu dodávky a pošlou fakturu či informace o zaplacení odběrateli, který ji musí do smlouveného termínu zaplatit.



Obrázek č. 15: Proces objednávky (zboží na skladě)

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Společnost však poskytuje i služby na přání zákazníka – komplexní projekty (jednouúčelové stroje) či laserové a průmyslové značení. V tomto případě odběratel informuje společnost o svém přání. Výrobní či projektový manažer si sjedná se zákazníkem schůzku, aby zjistil jeho požadavky a mohl je plně uspokojit. Odpovědný pracovník navrhne řešení a představí ho zákazníkovi, ten v případě spokojenosti, sepíše objednávku a pošle ji obchodnímu oddělení. Následně tým pracovníků realizuje

zakázku, po ukončení všech pracovních procesů na zakázce se proces objednávky realizuje stejně jako v předešlém případě.

3.2.3 Cena

Ceny produktů jsou většinou smluvní.

U zakázek do 35 000,- Kč se nepožaduje platba předem. Firma tyto zakázky posílá na základě dobírky či placení hotově.

Při objednávkách do 200 000,- Kč u dlouhodobých odběratelů také nepožaduje žádné zálohy. U nových zákazníků sjedná placení předem ve výši 10% z ceny zakázky. Zbytek ceny je naúčtován zákazníkovi ve formě faktury, která má 14 denní splatnost ode dne vystavení.

Zakázky vyšší než 200 000,- Kč jsou pro firmu finančně náročné, proto od všech odběratelů požaduje 60 % z ceny, je to také dáno tím, že firma není dostatečně finančně stabilní a neměla by za co nakoupit potřebný materiál na výrobu. Dalších 40 % zákazník doplatí po dodání zboží, kdy mu je vystavena faktura se splatností 14 dnů od vystavení. V případě, že se jedná o více než půl milionovou zakázku, firma poskytuje tzv. *zádržné* – tzn., cena je rozdělena na šedesáti procentní platbu předem, třiceti procentní platbu fakturou a zbylých deset procent z ceny se platí po 3 měsících. Tento druh platby je poskytován především u laserů. V případě poruchy či jakékoliv chyby na výrobku, firma těchto 10 % nepožaduje zaplatit jako omluvu za vadný výrobek.

3.2.4 Dodací podmínky firmy Lintech. s. r. o.

Jestliže požadované zboží je na skladě k dispozici, expedují buď ihned nebo následující pracovní den po obdržení objednávky přepravní službou PPL (dodání do 24 hodin). Dodací lhůta tedy závisí na skladových zásobách a hlavně na době, kdy byla objednávka doručena. Při objednání v pracovní dny po 12. hodině nebo v mimopracovní dny začíná lhůta běžet nejbližší pracovní den. Dodací lhůta začíná běžet od potvrzení objednávky, na kterém bude uveden předpokládaný termín dodání. Pokud zákazník chce, je možné si vyzvednout v pracovní době objednané zboží na pobočce firmy. Termín dodání u zboží, které není skladem, je maximálně cca 3-4 týdny.

U zakázek na objednávku (převážně laserové stroje) může být doba dodání 3 měsíce.

3.2.5 Reklamace

V případě, že zákazník objeví na zakoupeném zboží v průběhu záruční doby vadu, která nebyla způsobena nevhodným používáním, ale vadou samotného výrobku, má v záruční době právo reklamace.

Pokud chce reklamovat zboží z internetového obchodu, vyplní formulář (příloha C), kde uvede především značku a typ výrobku, jeho výrobní číslo, číslo prodejního dokladu (faktury) a popíše závady na reklamovaném zboží. Poté musí zaslat formulář na e-mailovou adresu firmy a jednu kopii přiloží do balíku při vrácení zboží.

Do 5 pracovních dnů od převzetí reklamace společností budou poskytnuty zákazníkovi informace o dalším postupu. Je také vhodné zaslat zboží v originálním obalu, protože dodavatel (Lintech, spol. s r. o.) neručí za případné mechanické poškození před přijetím zboží.

4 KOOPERACE

Kooperaci lze chápat jako dobrovolnou spolupráci, díky které podniky získávají určité výhody. Autor Wöhe ji charakterizuje: „Dobrovolné sdružování k provedení jednoho, nebo smluvně omezeného počtu projektů, anebo k vytváření zájmových společenství pro plnění dlouhodobých úkolů“ [10, s. 167]

Díky kooperaci zůstává zachována právní i hospodářská samostatnost podniku. Kooperace je vždy dobrovolná. Jedná se o nekonkurenční chování několika subjektů, které jsou motivované a vedené dosažení společného cíle.

Výsledkem kooperační dohody musí být oboustranná výhodnost, tzn. snížení vlastních nákladů a zvýšení zisků společností.

4.1.1 Formy kooperace

Existuje 6 základních forem kooperace:

- a) **Práce ve mzdě** – objednatel dá k dispozici základní materiál, popřípadě technické pomůcky a dodavatel zabezpečí zhotovení produkce, kterou objednavatel odebere.
- b) **Práce na objednávku** – krátkodobé smlouvy na dodávku určitého množství hotového zboží nebo polotovarů, které se vyrobí podle dokumentace nebo know-how, které objednatel poskytne.
- c) **Výrobní kooperace** – každý z partnerů se specializuje na určitou část výrobního programu, aby nakonec výměnou s ostatními partnery doplnil výrobní sortiment.
- d) **Kooperace v administrativní oblasti** – je realizována např. *ve správě* (společné účetnictví, výpočetní středisko, personalistika), *v nákupu* (kumulace nákupu s cílem snížení ceny), *v odbytu* (akvizice zákazníků, skladování, doprava)
- e) **Projekční kooperace** – u této kooperace spolupracují dva či více partnerů formou jednoduchého sdružení na časově omezeném projektu. Podniky mohou také společně projektovat nebo vypracovávat nabídky.
- f) **Franchising** – jeden podnik poskytne druhému právo realizovat zboží či služby s využitím jeho obchodního jména. Na jedné straně vystupuje podnik s dobrou pověstí, což je poskytovatel franchisové licence, na straně druhé příjemce této licence. Franchising vzniká na základě písemné smlouvy. [2]

Dále lze kooperaci dělit ze dvou hledisek:

a) z hlediska dodržení předpisů

- *formální*: taková spolupráce, která je sjednána na základě písemných smluv a dohod v souladu s platnou legislativou.
- *neformální*: probíhá na základě ústních dohod

b) z hlediska organizace

- *horizontální*: jedná se o spolupráci několika podniků v témže odvětví
- *vertikální*: podniky v navazujících odvětvích tvoří tzv. potravinovou vertikálu
- *síťová*: podniky spolu spolupracují za účelem realizace nových podnikatelských aktivit, které by samostatně realizovat nemohly

4.2 Kooperace ve firmě

I přes dobrou strojní vybavenost podniku se stává, že při nedostatku vlastních kapacitních možností si firma není schopna vyrobit určité komponenty k výrobkům sama. V takových případech je běžnou praxí zadávat některé práce jiným firmám.

Náklady, které touto spoluprací vzniknou, jsou zakalkulovány v přímých nákladech na výrobek a tím i v jeho výsledné ceně.

Nejvýznamnější spolupráce firmy Lintech s. r. o. je se švýcarskou firmou Franklin Elektrik, kde se jedná o práci ve mzdě. Tato kooperace se týká zakázkové výroby. Švýcarská společnost pravidelně dodává materiál do zakázkové výroby společnosti. Zde ho pracovníci firmy označí pomocí laserové technologie a při další dodávce materiálu je označené zboží převezeno zpět firmě Franklin. Spolupráce mezi těmito dvěma podniky je opatřena smlouvou, kde se udává perioda dodávek a ceny, které jsou určeny na jeden kalendářní rok.

Při výrobě komplexních projektů – jednoúčelových strojů nemůže firma vykonávat všechny potřebné technologické postupy týkající se komponentů (například barvení, či frézování kovů).

Proto firma Lintech, spol. s r. o. kooperuje s několika významnými firmami ve strojnickém odvětví. Jednou z firem je SHT a. s., která vyrábí motory a kabeláž pro

obsluhovací stroje. Vystaví se objednávka, v níž je uvedeno množství zboží k dodání a termín dodávky. Frekvence dodávek je nárazová podle počtu zákazníků.

Dalším podnikem, se kterým firma kooperuje, je německá firma Quada V+F GmbH. V tomto případě firma Lintech s. r. o. provádí pro německou firmu svařovací úpravy a zakázkové značení jednotlivých dílů.

Poslední kooperací ve firmě je spolupráce s projektovými kancelářemi různých společností, které osloví firmu při požadavku určitého sortimentu.

5 ANALÝZA PROBLÉMŮ A NÁVRH NA JEJICH ZLEPŠENÍ

Cesta k prosperitě a rozvoji firmy vede přes neustálou inovaci a zdokonalování v oblasti prodeje a nabídky zboží a služeb, které by zajistily lepší výsledky hospodaření společnosti. Po seznámení všech činností a chodu v podniku byla autorkou navržena určitá zlepšení, která by mohla být přínosná pro zlepšení hospodárnosti podniku. Společnost je ve svém vývoji celkem úspěšná, bohužel je zde velká zadluženost v podobě bankovních úvěrů. Další navrhované změny jsou menším zlepšením fungujícího provozu.

5.1 Analýza problémů v oblasti nákupu

Zásoby jsou pro spolehlivý chod podniku potřebné. Je nutné stanovit jejich optimální množství, aby nevyžadovaly nadměrné náklady na provoz skladu a finančně nezatěžovaly cash-flow podniku, ale také při tom neohrožovaly plynulost výroby. Cílem řízení zásob je minimalizovat náklady spojené se zásobami, při současném uspokojování požadavků zákazníků. Je tedy zapotřebí zvolit vhodnou nákupní a skladovací politiku.

Firma se snaží minimalizovat své *skladovací náklady*. Většinou materiál objednává až při potvrzení zakázky. Není ani možnost objednávat velké množství, jelikož skladovací prostory nejsou dostatečně velké. S rozvojem firmy je tedy přínosné do dalších let zajistit odpovídající skladovací prostory.

Dalším návrhem ke zlepšení efektivnosti nákupu je pořízení *ekonomického databázového systému*, zejména pro oddělení nákupu. V současné době má firma k dispozici informační systém IVEI, kam projektový manažeři vypisují veškeré informace týkající se jednotlivých zakázek, tedy i požadovaný materiál. Objednávky se však musí zadávat do jiného programu, což je časově náročnější. Součástí nového softwarového balíčku tohoto informačního systému IVEI je i nákupní modul. Firma však má nainstalované na svých počítačích Windows XP, kde tento balíček nelze nainstalovat. V tomto případě je dobré vynaložit finanční prostředky do nového operačního programu, kam půjde nainstalovat i nový software ekonomického systému IVEI.

5.2 Analýza problémů v oblasti prodeje

Velmi důležité je považovat personální obsazení pracovníků odbytu, jejichž profesionalita a kvalita by měla spočívat v přehledu o trzích, konkurenci, znalosti obchodního zákoníku a jazykové vybavenosti. Také by měli mít dobré znalosti kapacitní a kvalitativní úrovně podniku, který zastupují.

Jedním z problémů, se kterými se firma potýká, je že neposkytuje možnost *prodeje na splátky*, ani u komplexních projektů. To může být pro některé zákazníky odrazující, protože takové zakázky se pohybují v řádech statisíců někdy i milionů korun. V takových případech se zákazník, který nemá dostačující peněžní kapitál, obrátí na konkurenční firmu, která tuto možnost poskytuje.

Firmě Lintech, spol. s r. o. by zajisté prospělo, kdyby u platebních podmínek umožnila i tuto možnost platby. V současnosti je to již standardní služba, kterou konkurenční firmy běžně nabízejí.

Pro společnost, jakou je Lintech, spol. s r. o. je *zaškolování* odborníků a kvalifikovaných prodejců finančně náročné. Kromě finančních nákladů je třeba také brát v potaz i časovou náročnost věnovanou zaškolování. Ne nadarmo se říká „kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem“, proto je pro společnost důležité, aby prodejci, obchodníci či administrativní pracovníci ovládali německý či anglický jazyk. Velkým negativem je absence možnosti dalšího zdokonalování se v cizím jazyce v organizaci pro své zaměstnance.

Důležitým opatřením je pořádat pravidelná *shromáždění pracovníků* a informovat je o veškerém dění v podniku. Zaměstnanci budou mít možnost zeptat se na veškeré nejasnosti týkající se chodu podniku a vyjádřit zde své názory popřípadě návrhy na zlepšení. Porada je také jednou z možností kde motivovat zaměstnance. Dobře motivovaný zaměstnanec je přínosem nejen pro podnik, ale i pro ně samotné.

Bohužel v dnešní době se vyskytuje *nepoctivost a podvodné jednání ze strany některých odběratelů*. Firma Lintech s. r. o. se s tímto problémem nesetkává příliš často, ale i takové případy se již vyskytly. Proto si firma zejména u neznámých zákazníků při finančně větší zakázce prověří klienta z veřejných zdrojů (např. využitím registru ekonomických subjektů) nebo recenzí od obchodních partnerů. Tyto údaje mohou poskytnout informace o solventnosti zákazníka, o jeho chování v mimořádných

situacích například jako jsou reklamace výrobků. Jestli-že společnost má pochybnosti o platební solventnosti zákazníka, požaduje platbu předem (přinejmenším úhradu zálohy).

5.3 Analýza problému v oblasti kooperace

Z pohledu kooperace, není větší důvod měnit stávající stav. Podnik pravidelně analyzuje, zda se společnosti vyplatí zajišťovat vlastními pracovníky či ne.

Co se týká povrchovým úprav, je spolupráce za nynějších podmínek smysluplná. Firma v současné době nedisponuje velkým množstvím kapitálu a nemůže si dovolit pořídit všechny potřebné stroje a také žádný z pracovníků společnosti nemá s tímto procesem zkušenosti. Dalším problémem by byl pořídit nové prostory, vybavit pracoviště a zaškolit nové zaměstnance. Bylo by to velmi finančně i časově náročné.

Jediný návrh je, aby nákup neustále snižoval náklady na tyto služby a hledal potenciální nové výhodnější dodavatele.

6 NÁVRH NA OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ VE FIRMĚ LINTECH, spol. s r. o.

Společnost může být sebelépe technologicky vybavena, nacházet se na lukrativním místě, ale to jí spokojeného zákazníka nepřinese. Nejjednodušším doporučením je, aby zákazník cítil, že je v žebříčku hodnot podniku na prvním místě. Uspokojením zákaznicko-vo potřeb, dobrou komunikací a chování k němu si firma zajistí spokojeného zákazníka.

Popsané skutečnosti procesů v oblasti nákupu, prodeje a kooperací ve firmě vedly k závěru navrhnout níže uvedené návrhy na opatření.

- Pro lepší komunikaci v podniku je důležité pořádat více pracovních porad, komunikovat více s podřízenými a motivovat je k práci.
- I za cenu více nákladů musí firma podporovat vzdělávání pracovníků, ať jde o jazykovou vybavenost či zaškolování pracovníků v oblasti nové technologie. Odbornost zaměstnanců a kvalita výrobků je při získávání nových odběratelů velmi důležitá.
- Aby podnik nemusel zajišťovat často opakované kooperace a v případě, že by disponoval s dostatečně velkým množstvím kapitálu, může nakoupit potřebné strojní vybavení, zejména CNC řízená soustružnická centra. Je to pro firmu finančně náročná investice, ale dosáhla by tím větší pružnosti v realizaci nejrůznějších zakázek. Došlo by také k rozšíření nabídky proveditelných prací.
- Dalším návrhem je zavedení nového operačního systému pro zlepšení efektivity nákupu a ulehčení komunikace mezi technologem, projektovým manažerem a vedoucím výroby. Měl by to být takový systém, do kterého se zadaná data budou ukládat a kdykoliv z pověřených pracovníků mohl do těchto informací nahlédnout.
- V oblasti nákupu materiálu a kooperace se musí udržovat dobré vztahy s dodavateli. Zajistit kvalitativní parametry od přijetí zakázky po její vyhotovení a předání zákazníkovi s cílem zamezit reklamacím ze strany zákazníků.

- Pro podnik je důležité mít odezvu ze strany jejich odběratelů, v tomto případě je dobré připravit si jednoduchý dotazník (příloha D). Na základě odpovědí je možné „udělat si obrázek“ o tom, jak jsou zákazníci s poskytovanými službami a výrobky spokojeni. Dotazník může odhalit i příčiny negativního vývoje. Jelikož dotazník není anonymní, může společnost v takovém případě přímo kontaktovat zákazníka a dozvědět se příčinu těchto negativních odpovědí.

Dotazy by měly být cíleny na oblast kvality služeb a výrobků, cen, ochoty a chování zaměstnanců, dostupnost a kvalitu procesu reklamace. Umístění dotazníku by se odvíjelo od způsobu objednávky zákazníka – elektronicky, online dotazníkem na internetu, telefonickým dotazováním či osobním rozhovorem se zákazníkem.

- Chce-li firma udržet svou pozici na trhu, je potřeba neustále pracovat na zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firma musí být otevřena inovacím a nebát se rizika při prosazování nových projektů, které mohou v případě úspěchu přinést firmě prosperitu.

Posílení obchodního úseku kvalitními a obchodníky, popřípadě zapojit zprostředkovatele za účelem získávání dostatečných poptávek a objednávek po výrobcích či službách firmy.

- Základní mechanismu finančního řízení podniku je soustava do sebe navzájem sladěných rozpočtů, zahrnující dlouhodobý rozpočet, roční rozpočet a krátkodobé operativní rozpočty. Je nutné:

- minimalizovat nákup nepotřebných zásob,
- průběžně se zabývat zkoumáním možností zvýšení odbytu a tím i zisku,
- zaobírat se rozpočtem peněžních příjmů a výdajů (vychází z počátečního stavu zůstatku peněžních prostředků + očekávané peněžní příjmy za příslušné období – očekávané výdaje všech druhů = určí se končený zůstatek peněžních prostředků)

- Presentace společnosti je jedním z klíčů jak se dostat do podvědomí potencionálních zákazníků. V rámci finančních prostředků se firma Lintech s. r. o. účastní různých strojírenských veletrhů především na území České Republiky. Díky vhodné geografické pozici (10 km od německých hranic), by bylo pro firmu přínosné,

z hlediska propagace, účastnit se zahraničních veletrhů a to především v Německu a získat si zdejší klientelu.

Další možností, jak prezentovat firmu je formou dne otevřených dveří s pozváním pro případné obchodní tuzemské i zahraniční partnery.

ZÁVĚR

Společnost LINTECH, spol. s r. o. funguje na trhu téměř 20 let, v posledních letech svého působení prošla mnohými změnami. Rozšířila se o divizní závod, který vyrábí fotovoltaické panely, tím pádem rozšířila počet svých zaměstnanců a vstoupila na konkurenční trh i v tomto odvětví.

Bakalářská práce „Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků“ měla za úkol objasnit tyto pojmy pomocí odborné literatury, popsat historický vývoj firmy a výsledky hospodaření. Dále analyzovat ve vybrané firmě nákup, prodej a kooperaci s ostatními podniky. Následně tuto analýzu vyhodnotit a navrhnout případná zlepšení v oblasti nákupu, prodeje a kooperace.

Předmětem činnosti podniku je výroba laserové technologie, služby zakázkového popisu a zakázková výroba. Pokud byly shledány nedostatky v některé ze zmiňovaných oblastí, byly nastíněny návrhy sloužící pro zlepšení těchto problémů.

Hlavní strategií společnosti Lintech je v následujících období obdobná, jako v předcházejícím. Je to zejména rozvoj úseku výroby fotovoltaických panelů, investice do strojového vybavení na úseku služeb a rozšíření nabídky strojů v oblasti značící techniky. Tyto hlavní investice společně s marketingovými nástroji by měly přispět k zvýšení tržeb, stabilitě společnosti a zajištění její ziskovosti.

V oblasti nákupu by se měla firma v budoucnu zaměřit na rozšíření skladovacích prostor. Při současném rozmachu společnosti nebude za pár let dosavadní sklad stačit a budou muset být mnohem frekventovanější objednávky materiálu. Dnešní „svět počítačů a internetu“ si žádá další navrhovanou změnu. I přesto, že je firma spokojena s nynějším informačním databázovým systémem, neměla by opomíjet jednodušší zpracování objednávek. S novým informačním databázovým systémem pracovníci ušetří čas a objednávky budou přehlednější.

Nelze, aby firma obchodovala jen na území České republiky, proto jedna ze základních cest, jak získat zahraničního dodavatele či odběratele je dorozumět se. Velmi důležité tedy jsou jazykové schopnosti zaměstnanců firmy. Firma by proto měla zprostředkovat pro zájemce z řady zaměstnanců jazykové kurzy, které umožní pracovníkům jejich jazykové rozvíjení se a větší profesionalitu při jednání. S jazykovými schopnostmi souvisí i další návrh a to účastnit se zahraničních veletrhů a proniknout tak na zdejší trh.

Nejvhodnějším nástrojem, jak obstát v nekompromisním konkurenčním boji, je spolupráce mezi podniky. Je to vytváření mezipodnikových vazeb za účelem dosažení vyššího zisku a snížení vlastních nákladů.

Použitá literatura

- [1] DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vydání. Plzeň, Typos, 2009. ISBN 978-80-7043-416-1
- [2] HESKOVÁ, M. A KOL. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-048-0
- [3] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-533-4
- [4] KITA, J. *Nákup a prodej na trhu výrobní sféry*. Bratislava: Iura edition, 2002. ISBN 80-89047-50-5
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5
- [6] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4
- [7] TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- [8] TOMEK, J., HOFMAN, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- [9] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6
- [10] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a upravené vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-014-1

Elektronické zdroje

- [11] Internetové stránky společnosti LINTECH spol. s r. o., [online] 2011 [cit. 2.3. – 21.4. 2012] dostupné na www.lintech.cz
- Internetové stránky společnosti LINTECH - SOLAR spol. s r. o., [online] 2012 [cit. 4. 4. 2012] dostupné na www.lintech-solar.cz
- Obchodní zákoník [online], 2012.[cit. 1. 4. 2012] Business center, Dostupné na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Finanční analýza, [online] 2011 [citace 20. 3. 2012], dostupné na: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Ostatní zdroje

Výpis z obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze

- rozvahy za rok 2006, 2007, 2008, 2009, 2010
- výkaz zisku a ztráty za rok 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010
- příloha k účetní závěrce za rok 2006, 2007, 2008, 2009, 2010

Vnitřní podnikové směrnice podniku Lintech, spol. s r. o.

Propagační materiály firmy

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Budova odděleného pracoviště Lintech – Solar	8
Obrázek č. 2: Budova firmy Lintech, spol. s r. o	9
Obrázek č. 3: Logo společnosti	12
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti.....	13
Obrázek č. 5: Fotovoltaický panel LS 200 PREMIUM.....	16
Obrázek č. 6: Fotovoltaické elektrárny na klíč.....	16
Obrázek č. 7: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v jednotlivých letech.....	17
Obrázek č. 8: Vývoj tržeb v letech 2006 – 2010.....	19
Obrázek č. 9: Vlastní kapitál a cizí zdroje.....	21
Obrázek č. 10: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	25
Obrázek č. 11: Průběh realizace zakázky.....	30
Obrázek č. 12: Vývoj velikosti celkových zásob společnost.....	33
Obrázek č. 13: Procentuální rozložení objemu prodeje.....	39
Obrázek č. 14: Významní odběratelé společnosti Lintech s. r. o)......	40
Obrázek č. 15: Proces objednávky (zboží na skladě).....	41

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech.....	17
Tabulka č. 2: Ukazatele výkazu zisků a ztrát.....	18
Tabulka č. 3: Vybrané ukazatele z rozvahy.....	20
Tabulka č. 4: Porovnání dodavatelů podle platebních podmínek.....	32
Tabulka č. 5: Hodnota zásob v roce 2008-2010.....	34

Seznam příloh

Příloha A: Vyráběné jednoúčelové stroje

Příloha B: Ukázka výrobků firmy – zakázkové značení

Příloha C: Reklamační protokol

Příloha D: Návrh dotazník

PŘÍLOHA A

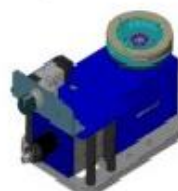
Laserové pracoviště na popis ložisek



Laserové pracoviště pro elektrotechnický průmysl



Zařízení pro značení dřevěných desek



Laserové pracoviště pro automobilový průmysl



Laserové pracoviště pro zbrojní průmysl



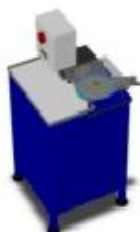
Pracoviště pro popis automobilových součástek



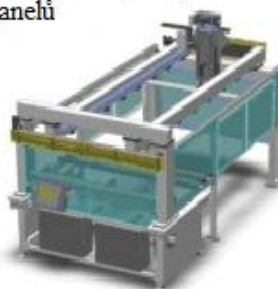
Laserové pracoviště pro potravinářský průmysl



Odvalovací zařízení



Manipulátor pro výrobu solárních fotovoltaických panelů



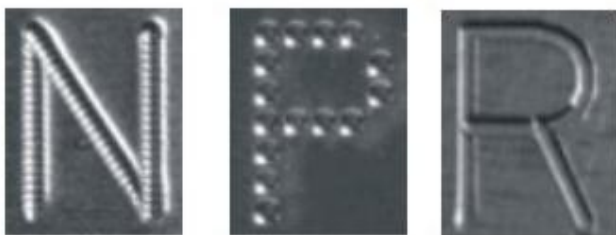
PŘÍLOHA B



Identifikační štítek



Laserové značení reklamních materiálů



Příklady značení: mikroher, mikroher s bodovým písmem a rytí (gravírování)



Mechanický úderový stroj



Příklad laserového gravírování

PŘÍLOHA C



Lintech, spol. s r.o., Chrástavice 3, 344 01 Domažlice
tel.: (+420) 379 410 201, fax: (+420) 379 410 200, e-mail: info@lintech.cz

REKLAMAČNÍ PROTOKOL			
Zákazník		Kontaktní osoba	
Adresa		Telefon	
PSČ		Fax	
Město		E-mail	
Země			
Typové číslo			Navrhovaný způsob reklamace
Popis		Oprava zboží	
Výrobní číslo		Výměna zboží	
Datum výroby		Vrácení peněz	
Číslo dodacího listu		Jiný postup - popište	
Tento formulář vyplíte a odešlete na adresu info@lintech.cz. Zároveň pošlete reklamované zboží na adresu Lintech, spol. s r.o., Chrástavice 3, 344 01 Domažlice. Jako potvrzení o opravě nároku reklamace vám slouží potvrzení (poštovní) o odeslání balíku na naši adresu.			
Popis závady:			
K opravě předáno dne:	Předal za zákazníka:	Podpis:	Převzal za Lintech:

PŘÍLOHA D

„Vážení zákazníci, obchodní partneři,
i Vy můžete přispět k ještě lepšímu zkvalitnění našich služeb. Tímto Vás
prosíme o spolupráci. Vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete získat
informace, jak Vás učinit ještě spokojenějšími.“

Zodpovězte prosím na následující dotazy.

Druh prováděné zakázky:

Kde jsem se o firmě dozvěděl:

Jaký byl můj pocit z první návštěvy, jednání pracovníka, předložené nabídky:

.....
.....

Co byl hlavní důvod, proč jsem se pro firmu LINTECH, spol. s r. o. rozhodl:

.....
.....
.....

Jaká byla následná realizace, splnění termínů:.....

.....
.....

Co bych uvítal nebo navrhl pro zlepšení:.....

.....
.....
.....

ABSTRAKT

STAVIARSKÁ, J. *Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2012

Klíčová slova: nákup, prodej, kooperace

Bakalářská práce s názvem „Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků“ popisuje problematiku činností nákup, prodej a kooperace.

Práce je rozdělena do několika kapitol. Úvod se zaměřuje na představení firmy Lintech s. r. o., její historie, dále stručné portfolio výrobků a vyhodnocení hospodářských výsledků z posledních let.

Teoretická část práce popisuje nákup, prodej a kooperaci s využitím odborné literatury. Praktická část se věnuje konkrétnímu podniku, jeho podnikovým procesům v oddělení prodeje, nákupu a kooperace.

V závěru práce jsou uvedeny nedostatky firmy, zejména v oblasti nákupu a navrženy případné změny.

ABSTRACT

STAVIARSKÁ, J. *Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2012

Key words: purchase, sale, collaboration.

Bachelor seminar elaborate „Effective purchase, sale and collaboration of businesses“ describes problems in the area of purchase, sale and collaboration. Everything is divided into several chapters. Introduction describes the Company of Lintech s. r. o., its history and then brief portfolio of their products and an assessment of their economic/agricultural results in the past years. Theoretical part of the seminar elaborate describes purchase, sale and collaboration with the use of technical/specialized literature. Practical part is devoted to the company itself. Its company process in the area of the sale department and also the department of purchase, distribution and collaboration. At the end are described company issues, mainly in the area of purchase and suggested potential changes.